

FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO. ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS EN EUROPA

SUE HUTCHINSON / CHRIS BREWSTER
Barcelona: AEDIPE/Gestión 2000. 1995
[312 páxinas]

Recibido: 6 maio 1999

Aceptado: 10 maio 1999

Os esquemas habituais á hora de estudia-los recursos humanos teñen unha nota común: fálannos dunha forza de traballo monolítica, non diferenciada e co mesmo patrón de carreira e idénticas aspiracións, isto é, o ideal burocrático ou traballo de por vida na organización ou no ideal privado sempre cara a arriba. ¿É posible este esquema hoxe?

Diversos motivos (globalización, economías de servicios, maior ocupación feminina, entre outros) permitiron a aparición e consolidación dunha multitude de formas de traballo que se arredan do patrón tradicional, representado polo emprego fixo a tempo completo con horario estándar de oficina: a redución da xornada semanal, o emprego temporal, o traballo compartido (*job-sharing*), o traballo por demanda, o traballo a distancia, a semana laboral de catro días ou comprimida e o traballo nocturno ou de fins de semana. Todas elas reciben o nome de atípicas, a pesar da súa variedade, importancia crecente e diferencias internas (CES, 1996, pp. 4-10):

- Emprego a tempo parcial. Prestar servicios durante un número de horas ó día, á semana ou ó ano inferior ó considerado como habitual na actividade de que se trate neses períodos de tempo.
- Emprego temporal. O traballador está vinculado á empresa por un tempo determinado. Este vencemento das obrigas contractuais a prazo é a característica distintiva desta modalidade.
- Xornada laboral reducida. É unha forma de xornada laboral de duración inferior á xeral. Constitúe normalmente unha excepción temporal que se dá en determinados supostos e que, cando estes deixan de concorrer, o traballador volve á súa xornada habitual a tempo completo.
- Xubilación progresiva/contratos de relevo. Un traballo a tempo completo convértese nun contrato a tempo parcial do traballador mentres as horas de traballo liberadas son cubertas mediante contratos de substitución ou de relevo a tempo parcial.
- Traballo a quendas/traballo nocturno. Son contratos con horarios atípicos, cun peculiar modo de distribución da xornada e dos momentos en que esta comeza e remata.
- Traballo a domicilio/teletraballo. A atipicidade prodúcese polo lugar onde o traballador realiza a súa prestación laboral, distinta e afastada fisicamente do centro

convencional de traballo e que normalmente é o domicilio particular do traballador.

- Traballo compartido. Partición do tempo de traballo completo dun posto entre dous ou máis traballadores.

Todas estas formas de traballo atípicas foron introducidas con diferente intensidade nos distintos países da Unión Europea, aínda que a máis difundida é o traballo a tempo parcial. Dende 1980, máis da metade dos empregos creados nos países da Unión Europea foron temporais ou atípicos.

O libro permítenos considera-la extensión destas prácticas. Non é algo que ocorra só nalgúns países ou en certos sectores. A busca da flexibilidade é universal. Ademais, a crecente importancia deste tipo de actuacións pode provocar que, nun curto período de tempo, a forma atípica de traballo sexa a tradicional.

É destacable que na obra analizada se destaquen as dificultades para implantar programas de flexibilidade laboral. Problemas de inseguridade, de incerteza e, ás veces, de resistencia por parte dos empregados. Problemas de convencemento e capacitación dos directivos. Problemas derivados de obrigas legais e de oposición sindical.

Deste xeito, a flexibilidade esixe para os autores unha coidadosa planificación e unha longa preparación.

O PASADO E O PRESENTE

Con estas posibilidades, a distinción entre traballo normal e atípico deixa de ter sentido. O deseño dos postos de traballo considerará o uso do tempo (cantidade, distribución, secuencia temporal) como básico para a configuración da futura estrutura organizativa.

Os horarios de traballo son consecuencia da evolución económica. "A revolución industrial e a difusión da produción en serie de produtos manufacturados converteron a estandarización dos tempos de traballo e o funcionamento das máquinas na forma máis apropiada de organización do traballo. Pero a evolución cara a unha economía de servicios, o aumento das taxas de actividade femininas e as novas tecnoloxías fan que este modelo estea cada vez máis superado. Moitas concepcións tradicionais da organización do traballo e da xornada laboral seguen, sen embargo, inscritas na lexislación e nos convenios colectivos, impedindo a flexibilización do mercado de traballo e, indirectamente, a creación de postos de traballo" (OCDE, 1994, p. 36).

A gran diferenza é que hoxe a forza de traballo se diferenciou polo tipo de vinculación e as expectativas que o empregado posúe con respecto á súa organización.

Charles Handy (1992, pp. 76 e ss.) é un dos autores que captaron esta evolución. Fálanos de tres tipos diferentes de empregados. Por un lado, os traballadores

do núcleo. Son as persoas esenciais para a organización. Tende a reducirse. Son persoas con grandes salarios e que posúen o coñecemento distintivo da empresa.

Nun segundo bloque, a marxe contractual ou subcontratación. Todo o traballo, no esencial, contrátase con especialistas que o farán en teoría mellor e máis barato. Os produtos que requiren escasa tecnoloxía e presentan pouco valor engadido externalízanse. Ericsson España traspasa así a fabricación de cables e placas que teñen estas características a empresas especializadas onde se incorporan tamén varios centos de antigos empregados (*El País Negocios*, (11-01-98), p. 4)

A terceira folla do trevo é a forza de traballo flexible. Tódolos traballadores de tempo parcial e temporais. O crecemento desta sección débese en parte ó cambio da sociedade cara ós servizos, porque unha empresa de servizos non pode almacenar os seus produtos como unha fábrica.

Unha cuarta folla sería a do cliente que fai parte do traballo da empresa. O cliente efectúa actividades que 'deberían' estar a cargo da empresa, simplificando a xestión e aforrando custos. Exemplos deste tipo son innumerables: autoservicio en supermercados, caixeiros de entidades financeiras, colas ordenadas por número, terminais de consulta informativa, documentación para presentar completa nunha oficina.

A tendencia do mundo actual é cara á expansión da segunda e terceira folla e cara á redución da primeira. ¿Cánto pode representa-lo núcleo nunha organización tipo? As cifras en países como Xapón céntranse arredor do 20%. A proporción da lei de Pareto parece así abranguer un novo campo. O problema esencial, en palabras de Handy (1992, p. 80), é: "En lugar dunha soa forza de traballo, agora hai tres diferentes, cada unha delas cun tipo diferente de compromiso coa organización, un marco conceptual diferente e un diferente conxunto de expectativas. Cada un deles debe manexarse en forma distinta".

A flexibilidade da forza laboral é a estratexia de futuro case unánime nas empresas europeas, segundo recolle unha enquisa elaborada por European Directors' Survey. Ratificando a análise de Handy, outra das tendencias apunta a que o número de persoas clave da empresa será menor e que se dedicará a actividades estratéxicas, aumentando os procesos de cesión de actividades.

"As organizacións, ó igual cós individuos, chegaron a comprender que teñen un núcleo esencial, un núcleo rodeado dun espazo aberto e flexible que enchen con traballadores flexibles e contratacións de subministracións flexibles. O problema estratéxico das organizacións, na actualidade, é decidir qué actividades e qué persoas situar en qué espazo. Iso non sempre é algo obvio. As empresas teñen as súas obrigas esenciais ou deberes cara ós seus accionistas, pero as súas responsabilidades van moito máis lonxe. Atopa-lo equilibrio adecuado entre este deber e unha máis ampla responsabilidade é un dilema central no capitalismo" (Handy, 1996, p. 77).

O novo reto é atopar cómo relacionarse con todos eses membros non nucleares. Aí están provedores, antigos empregados, traballadores a tempo parcial, empresas independentes, teletraballadores, subcontratados.

As persoas foron detectadas como a clave da mellora de resultados empresariais na economía global. Nada se pode facer sen a colaboración dos empregados. Pero para que funcione esta variable é necesario tocar simultaneamente outras moitas. Dito doutra forma, só mediante un enfoque integrador e complexo poden darse respostas válidas ó contorno actual. A estrutura, os sistemas de remuneración e formación, e as vías de comunicación, entre outras, son parámetros organizativos nos que é preciso actuar tamén. E haberá que ter en conta que teremos que dirixir organizacións distintas de maneiras diferentes á actual, que as receitas pensadas para organizacións xerarquizadas en ambientes estables xa non nos serven porque son unha especie en extinción, coma os dinosauros.

En conclusión, mentres noutros ámbitos da empresa se insiste ata a saciedade na obriga de flexibilizar e a eliminación de *stocks* materiais converteuse en imperativa, as empresas sofren rixideces extremas no uso do factor humano, mantendo 'stocks' innecesarios en épocas de baixa demanda e sen poder cubrir adecuadamente os efectivos que precisa en momentos puntuais de elevada produción. As formas flexibles de traballo, coas debidas garantías, son instrumentos para facer corresponder necesidades de produción e nivel de emprego.

Pode que en moitos sectores se bote de menos romanticamente o mundo perdido. Pero eses desexos persoais non poden evitar ve-la realidade. O mundo vai por uns camiños no ámbito político, económico e social que obrigan á flexibilidade. O traballo no futuro será traballo flexible ou non será. Próximo campo de batalla: o sector público.

BIBLIOGRAFÍA

- CES (1996): *El trabajo a tiempo parcial*. (Informe 4/1996). Madrid: Consejo Económico y Social.
Handy, C. (1992): *La edad de la insensatez*. México: Limusa. (Título orixinal: *The Age of Unreason*. Business Books).
Handy, C. (1996): *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*. Barcelona: Apóstrofe. (Título orixinal: *The Empty Raincoat*, 1994).
OCDE (1994): *Estudio de la OCDE sobre el empleo: Hechos, análisis, estrategias*. OCDE.

*CARMEN REDONDO LÓPEZ / **JOSÉ ALBERTO DÍEZ DE CASTRO

*Departamento de Socioloxía, Ciencia Política e da Administración
Escola Universitaria de Relacións Laborais
Universidade de Santiago de Compostela

** Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela